



Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
ISSN: 0104-4036
ISSN: 1809-4465
Fundação CESGRANRIO

Prestes, Emilia Maria da Trindade; Fialho, Marillia Gabriella Duarte
Evasão na educação superior e gestão institucional: o caso da Universidade Federal da Paraíba*
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação,
vol. 26, núm. 100, 2018, Julho-Setembro, pp. 869-889
Fundação CESGRANRIO

DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601104>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399562975018>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Evasão na educação superior e gestão institucional: o caso da Universidade Federal da Paraíba*

Emília Maria da Trindade Prestes ^a
Marília Gabriella Duarte Fialho ^b

Resumo

O estudo objetiva analisar os movimentos da evasão na educação superior, através do caso específico da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A ideia é demonstrar as consequências econômicas e sociais da evasão para a gestão universitária, para a instituição educativa e a sociedade de forma geral. A metodologia aplicada foi uma análise documental da situação da evasão na UFPB e estudo longitudinal retrospectivo das taxas de evasão escolar ocorridas nos seus cursos de graduação presencial, no período do Reuni, de 2007 a 2012, e após o seu término. Os resultados mostram que na vigência do Reuni, a taxa anual de evasão ao nível da instituição ficou quase inalterada, em torno de 15%, mas, posteriormente, vem apresentando uma crescente elevação. Quando, desagregados por Centro de Ensino, os dados apresentam um panorama ambivalente com diminuição e aumento do fenômeno, e uma quantidade de diplomados menor do que o número dos ingressantes. Em virtude desse fenômeno, as perdas financeiras da instituição giraram em torno de R\$ 415 milhões, isso, sem considerar as perdas sociais, fragilizando seus propósitos educacionais, sociais e de desenvolvimento local.

Palavras-chave: Evasão Escolar. Evasão e Gestão Universitária. Programa Reuni. Universidade Federal da Paraíba.

1 Introdução

A evasão escolar e sua relação com as políticas públicas educacionais é um fenômeno antigo (LATIESA, 1992), complexo, que se manifesta em todos os níveis de ensino, tanto em âmbito internacional como nacional (COSTA et al., 2014; FIALHO, 2014; Freitas, 2007; Lobo, 2012; Lobo et al., 2007; PLAT NETO; CRUZ; PFITSCHER,

* A pesquisa recebeu apoio do CNPq.

^a Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Paraíba, Brasil.

^b Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Paraíba, Brasil.

Recebido em: 01 ago. 2016

Aceito em: 28 fev. 2018

2008; SILVA ET AL. 2016; SILVA FILHO, 2009; SOUZA; PETRÓ; GESSINGER, 2012), causando prejuízos que afetam os indivíduos, as organizações e a sociedade. Por isso, talvez, há mais de cinquenta anos que as políticas públicas educacionais de diferentes países passaram a incluir, nos seus propósitos e metas, a minimização da evasão escolar visando à diminuição das suas consequências.

No caso brasileiro, esse fenômeno que vem acompanhando a história educacional apresenta-se como um dos principais objetivos dos Programas e Planos Educacionais, como foi Programa de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), integrado a uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), e o Plano Nacional de Educação 2011–2020 (PNE). A orientação desses instrumentos educativos considerou que os diferentes subsistemas educacionais implantassem estratégias de monitoramento e de prevenção, capazes de propiciar a permanência do alunado matriculado e a conclusão do curso.

Como fenômeno de interesse acadêmico, a evasão escolar vem, a cada ano, ampliando seu acervo bibliográfico no campo da pedagogia, da sociologia da educação, da psicologia e dos estudos envolvendo as políticas públicas. Atualmente, a expansão do ensino superior ampliou a visibilidade da evasão e os problemas decorrentes, propiciando mais estudos sobre os possíveis motivos causadores do fenômeno, centrados nas condições acadêmicas, pessoais e sociais dos estudantes (GARCIA-ROS; PEREZ-GONZALEZ, 2011). Poucos são, entretanto, aqueles que direcionam o seu foco para as perdas financeiras das instituições educacionais devido à evasão. Um dos poucos estudos nessa linha é o de Mendonça (2012), realizado na Universidade do Rio de Janeiro em 2012. O estudo apresenta prejuízos institucionais em torno de 400 milhões de reais por ano.

No caso da Universidade de Brasília, os danos financeiros causados pela evasão, em 2015, ocasionaram um prejuízo estimado em 95,6 milhões de reais (PINHEIRO, 2015). Esses exemplos, mesmo pontuais, servem de amostra para um fenômeno que vem ocorrendo em diferentes outras instituições de ensino superior do país, considerando a abrangência do fenômeno. Sobre isso, comenta Pereira (2014):

Os números da evasão também se refletem em alto custo financeiro, de acordo com o estudo feito por Solano Portela, diretor Educacional da Universidade Mackenzie, que estimam os custos da evasão para uma instituição. Segundo ele, se a evasão é de 25%, com uma mensalidade média de R\$ 500,00, só a perda anual de receita para cada mil alunos é de R\$ 375.000,00. Uma instituição com 20 mil alunos chegaria a perder com a evasão R\$ 7.500.000,00 a cada ano.

Os danos presentes nas instituições públicas se multiplicam nas instituições privadas, com elevadíssimas taxas de abandono (SOUZA; PETRÓ; GESSINGER, 2012). Em ambas instituições, agregam-se a essas perdas e danos financeiros os de dimensões social e individual, estes, envolvendo questões relacionadas com a justiça, a equidade e o equilíbrio social e dificilmente mensuráveis. Somam-se a isto as consequências relacionadas com a qualificação da população economicamente ativa (PEA) e a sua relação com os modelos de desenvolvimento econômico e social em adoção (Pereira, 2003).

Em síntese, a abrangência do fenômeno provoca uma correlação negativa entre o nível educacional da população e importantes indicadores do desenvolvimento humano de um país, tais como pobreza, insegurança social, desemprego, problemas de saúde, expectativa de vida e participação política, empiricamente comprovada, como demonstra Pfeiffer (1999, p. 12).

No caso específico da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a instituição, na metade dos anos 2000, adota o Programa Reuni através da Resolução Consuni nº 27/2007, em 12 de novembro de 2007 (UFPB, 2013a), ampliando as suas condições educacionais. Para a UFPB o Reuni foi uma oportunidade de reestruturação e expansão, ao receber um valor estimado em 136 milhões para serem investidos em contratações de professores/técnicos, aquisição de novos equipamentos, materiais permanentes e construção de novos empreendimentos e, sobretudo, na qualidade do ensino. A redução da evasão em torno de 10% e o combate à retenção se apresentavam nesse Plano do Reuni local como primordiais para se alcançar o sucesso das metas traçadas, visto que a *taxa de evasão por coorte, no ano de 2007*, estava em, aproximadamente, 35% nos cursos de graduação (UFPB, 2010).

Destaca-se que, no ano de 2008, a UFPB tinha em torno de 67 cursos de graduação presencial, com 21.152 alunos matriculados na graduação presencial (UFPB, 2012). Nos cinco anos subsequentes, o programa possibilitou a entrada de 25.654 novos ingressantes para a UFPB, sendo 19.544 para os cursos de graduação presencial¹ e 6.110 para os cursos a distância, assim como proporcionou e ampliou uma estrutura multicampi composta por cinco *campi*, 16 centros e 129 cursos presenciais e a distância (UFPB, 2011).

Para possibilitar a expansão da instituição, como previsto, a UFPB efetuou durante seis anos – de 2007 a 2012 – um total de investimentos de 260,3 milhões de reais² que correspondeu a um *unit cost* anual por estudante de ensino presencial,

¹ Desses ingressantes, 60% se matricularam em cursos da área de Ciências Humanas e Sociais.

² Entre os custos correntes considerados pelo Tribunal de Contas da União da Paraíba estão as despesas da universidade com hospitais, reformas, pensões, sentenças judiciais, entre outras.

no valor de 13.319 de reais (FIALHO, 2014; UFPB, 2013b)³. A existência de relações negativas entre ingresso, evasão e saída são fatores que repercutem no planejamento e no orçamento universitário, causando, além dos danos educacionais, os de natureza econômica, política e social para gestão universitária.

O que ocorreu, no caso da UFPB, foi que os recursos previstos e aplicados para a melhoria do ensino previsto não pareceram ter maiores efeitos na contenção da evasão escolar que está persistindo, de forma contínua. Por isso, no ano de 2015, a UFPB lançou o Programa de Acolhida, Permanência e Formação de Alunos da Graduação, intitulado “Nenhum a menos”, baseando-se nos números e indicadores de evasão de cada centro do *campus I*, como forma de sensibilizar os seus gestores e professores na busca de alternativas para esse devastador fenômeno.

2 A evasão escolar e suas intervenções

Em termos gerais *evasão* significa a não finalização de uma unidade educacional (escola, curso, treinamento, qualificação, especialização ou qualquer outra modalidade educacional) que conduza o alunado a um conhecimento especializado (FIALHO, 2014).

Não existe um consenso na literatura internacional relativo à compreensão do termo evasão escolar, sobretudo no nível universitário. Tinto (1975), um dos clássicos do assunto, define abandono escolar como o movimento de o aluno deixar a Instituição de Ensino Superior (IES) e nunca receber o diploma. Esta compreensão, que formou escola em âmbito internacional, foi adotada no Brasil pela Comissão Especial de Evasão do Ensino Superior, em 1996, sendo ainda uma das mais utilizadas para a realização dos cálculos das perdas de alunos.

Outros autores como Fritsch e Vitelli (2016) relatam que a evasão escolar se relaciona com a perda de estudantes que iniciam seus cursos, mas que não chegam a concluir os seus estudos. Dependendo do que se considera como “evadido” aparecem grandes divergências nos resultados relacionados com as taxas de evasão. Cabe lembrar que essas taxas ocupam um lugar destacado na discussão das políticas públicas, sobretudo, quando se tenta fazer uma avaliação da eficácia e eficiência da sua aplicação. Portanto, um esclarecimento sobre diferentes tipos e diferentes métodos de cálculo da evasão é indispensável para ter uma noção mais precisa sobre o tipo de evasão destacada, evitando equívocos e comparações entre dados de significados diferentes.

³ Observa-se que se trata de um valor médio para todos os cursos. Na realidade, os custos por aluno dos diversos cursos variam muito.

2.1 Tipos de evasão

Como já comentado, de importância fundamental é a distinção entre a *evasão do curso, da instituição e do sistema* (LOBO; LOBO, 2012, MOEHLECKE, 2007). O primeiro corresponde à evasão dentro da mesma instituição, muitas vezes entre áreas similares. O segundo nível se refere à saída do curso de uma instituição para outra IES, e, por fim, à evasão do sistema, que além de o aluno sair do curso e da instituição desistiu de estudar de vez. Tinto e Cullen (1973) destacam os tipos, de *saída voluntária e involuntária*. No primeiro caso, o cancelamento do curso acontece a pedido do aluno (Adachi, 2009; Scali, 2009). No segundo caso a evasão acontece por intervenção da IES por diferentes razões possíveis.

Embora a saída involuntária tenha mais um caráter de “expulsão”, ela entra no cálculo das taxas de evasão da mesma forma como o abandono voluntário. Referente ao período em que o aluno se evade do curso, pode-se distinguir entre *evasão imediata e tardia* (SANTOS; BARROS, 1994), sendo que a primeira acontece logo no primeiro ano dos estudos, enquanto a última é o resultado de um processo gradativo.

2.2 Modelos de evasão

Para que a instituição educativa possa adotar medidas capazes de minimizar os processos de evasão é muito importante se conhecer as causas que motivaram essa ocorrência e suas diferentes nuances. Existem, na literatura, diversas causas que se intercruzam (FIALHO, 2014; FIGUEIREDO; SALLES, 2017; LOBO, 2012). As derivadas dos fatores financeiros estão relacionadas com as situações familiares e socioculturais e em, alguns casos, com o trabalho. As de natureza acadêmica com as trajetórias de escolaridade, com a didática de metodologias de ensino e, até, com o estado emocional.

A natureza dos motivos está relacionada com aspectos psicológicos e individuais, sendo também estes os aspectos que causam abandono. Assim, a teia de relações que contribui para causar evasão é imbricada, dificultando destacar aquelas que realmente preponderam na decisão. Os modelos de Spady (1971) e Tinto (1975) são considerados como as primeiras tentativas de integrar a pluralidade desses fatores em um modelo causal coerente. Ambos se balizam na teoria de suicídio de Durkheim (1858–1917) e explicam o fenômeno da evasão como resultado de uma integração acadêmico-social insuficiente, o que significa que há um desajuste entre o indivíduo e a instituição.

O compromisso (*commitment*) do aluno com a instituição depende do seu desempenho acadêmico e de interações frequentes e compensadoras com os *peers*, o corpo docente e administrativo da IES (TINTO, 1975, p. 94). Como variáveis de *background* aparecem origem familiar, nível de qualificação escolar e certos atributos

pessoais (MOEHLEKE, 2007). Esse modelo de integração acadêmico-social foi estendido por Tinto, incluindo um componente econômico em forma da teoria de custo-benefício. Nessa perspectiva, fundamentada na teoria da escolha racional (COLEMAN, 1990), o aluno se evade se ele perceber existirem outras formas de investimento de tempo, esforços, recursos capazes de lhe oferecer benefícios mais altos, em relação aos custos, caso continue na instituição educacional (TINTO, 1975).

Sob esta perspectiva, a decisão de abandono é uma ação racional (FISHBEIN; AJSEN, 1975), sendo o resultado de um *mismatch* entre as expectativas do aluno⁴ e as experiências dele no contexto institucional. O peso relativo de cada um desses componentes para a utilidade total (PFEIFFER; MAFFEZZOLLI, 2011) varia de acordo com a personalidade do indivíduo e os estímulos do meio ambiente físico e sociocultural. Caso as experiências concretas não sejam adequadas às expectativas e necessidades do aluno, restam somente duas opções: ou ele ajusta às suas expectativas a um nível que corresponda às realidades existentes, ou vai à busca de outras opções.

Por parte da instituição, não existem opções. Como ela tem uma missão, da qual derivam certas expectativas referentes ao aluno (COSTA et al., 2014), se este mostra baixo desempenho, falta de motivação e não se familiariza com o estilo acadêmico, abandona ou se evade, surgem transtornos e prejuízos para a instituição. Ao longo do tempo, esse modelo clássico de Tinto foi desenvolvido, modificado e diferenciado, de acordo com as novas tendências e as realidades complexas no âmbito do ensino superior. A partir dos anos 90, Demetriou e Schmitz-Sciborsky (2011), em uma breve revisão histórica de diferentes enfoques, relacionada às causas da evasão, apontam a relevância da aplicação de diferentes teorias da motivação para uma compreensão mais profunda do fenômeno.

3 Metodologia

A metodologia adotada foi um desenho longitudinal retrospectivo, abrangendo o comportamento da evasão no *campus* I da UFPB, durante os anos de 2007–2012, época em que vigorou o Reuni. Após esse período, estabeleceu-se, por três anos subsequentes, um acompanhamento quantitativo do fenômeno nos diferentes centros de ensino e cursos, com vistas a avaliar sua evolução.

Os dados trabalhados foram disponibilizados pelo Sistema de Informação (STI) e pelo Departamento de Estatística da UFPB. Dependendo do tipo de evasão (curso, instituição, sistema) explicitado acima e do intervalo de tempo em consideração, existem

⁴ A origem dessas expectativas se elas são realistas é um problema à parte. Diversos estudos empíricos comprovam que a falta de informações concretas sobre os conteúdos e o atendimento de exigências intelectuais são os principais fatores para abandonar o curso (BLÜTHMANN; LEPA; THIEL, 2012; HAJAR; BECKER, 2004).

diferentes modos de cálculo da taxa de evasão. Uma das formas mais eficientes, para se medir a evasão escolar, reside no acompanhamento do estudante durante a sua trajetória escolar. Esse acompanhamento permite identificar se o estudante concluiu o curso ou o abandonou, mudou de curso ou de instituição (LOBO; LOBO, 2012).

No entanto, o cálculo da taxa de coorte pressupõe a existência de dados desagregados para cada aluno, e essas informações complexas, muitas vezes, não estão disponíveis. No Brasil e no mundo, o método mais usado é a taxa de evento (taxa anual ou de incidência) que mede a evasão pela proporção de alunos que abandonaram os estudos de um ano para o outro, sem concluir-los. Evidentemente, a taxa anual produz valores menores do que a taxa de coorte, porque é calculada por ano, o que não acarreta um número elevado de abandonos (LEHR et al., 2004). Considerando a discrepância que pode ocasionar a utilização de diferentes procedimentos de cálculos para avaliar a evasão em uma dada instituição, é altamente importante atentar para o tipo de metodologia utilizada em momentos distintos. A análise do fenômeno para se estabelecer comparações, ao longo dos anos ou entre IES, só deve ser procedida quando os cálculos das taxas utilizarem as mesmas metodologias.

No presente estudo, as taxas de evasão foram calculadas de acordo com a fórmula que vem sendo aplicada pelo Instituto Lobo desde o ano de 2006 (LOBO; Lobo, 2012), ou seja:

$$\text{Evasão \%} = (N_i - N_d - N_r)/N_i * 100 \quad (1)$$

Sendo (**E**) evasão, (**M**) número de matriculados, (**C**) número de concluintes, (**I**) número de ingressantes, (**n**) o ano atual e (**n-1**) o ano anterior. É de importância fundamental ter em conta de que a entidade de referência nesse cálculo é o curso. Para outras finalidades, uma avaliação da eficiência interna do sistema do ensino superior, por exemplo, seria mais adequado utilizar o cálculo que desconsidera os alunos que mudaram de curso ou de instituição. Isto porque a eliminação dos alunos que mudaram de curso ou de instituição dos cálculos tem o efeito de diminuir a taxa⁵. Deve-se atentar, entretanto, que o cálculo da taxa de evasão vai depender do tipo de entidade referencial.

4 Resultados

A estrutura da UFPB compreende quatro *campi*: *campus I, II, III e IV*. Neste trabalho, estamos focadas apenas no *campus I* da UFPB, localizado em João Pessoa, capital, nos seus respectivos centros de ensino e cursos presenciais⁶.

⁵ De acordo com Lobo e Lobo (2012) obtiveram-se no Brasil as seguintes taxas em 2007–2008: evasão do curso: 22,2%, evasão da instituição: 20,3% e evasão do sistema do ES: 17,7%.

⁶ Também não consideramos a UFPB Virtual, cursos oferecidos a distância e seu alunado.

4.1 Evasão no período Reuni: 2007 a 2012

A expansão da UFPB decorrente da implantação do Reuni veio aliada a criação de novos cursos que se somaram aos já existentes. No período de 2007 a 2012, a instituição organizava a sua oferta educativa por Centros e Cursos, da forma seguinte:

- a) Centro de Educação (CE) agregando os Cursos de: Pedagogia, Psicopedagogia, Ciências das Religiões, Ciências Naturais e Pedagogia do Campo;
- b) Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CEN) comportando os Cursos de: Ciências Biológicas, Estatística, Física, Geografia, Matemática e Química;
- c) Ciências da Informação (CI), contendo os Cursos de: Ciência da Computação, Engenharia de Computação, Matemática Computacional e Licenciatura em Computação a Distância;
- d) Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CHLA) com os Cursos de: História MSC, Letras Clássicas, Ciências Sociais, Letras Libras, História Filosofia, Letras, Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, Letras Virtual, Mídias Digitais, Psicologia, Serviço Social e Tradução;
- e) Centro de Comunicação, Turismo e Arte (CTA), agregando os Cursos de: Artes Visuais, Cinema, Dança, Hotelaria, Jornalismo, Música, Música Popular, Radialismo, Regência de Bandas e Fanfarras, Relações Públicas, Teatro e Turismo;
- f) Centro de Tecnologia (CT) organizado nos cursos de: Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Materiais, Engenharia de Produção, Engenharia de Produção Mecânica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química e Engenharia Industrial;
- g) Centro de Ciências da Saúde (CCS), agrupando os Cursos de ciências Farmacêuticas, Enfermagem, Escola Técnica de Saúde, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Educação Física, Nutrição, Odontologia, Terapia Ocupacional e Biomedicina);
- h) Centro de Ciências Jurídicas (CJ) com o Curso de Direito;

- i) Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) integrado pelos Cursos de Administração, Administração Pública, Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Atuariais, Economia, Ciências Contábeis, Relações Internacionais e Gestão Pública) e, finalmente,
- j) Centro de Ciências Médicas (CCM), incorporando o Curso de Medicina.
- k) A multiplicidade e diversidade dos diferentes Centros e Cursos do *campus I* da UFPB propiciam a existência de diferenciações, no que tange aos indicadores de Evasão, como evidenciado nos resultados resumidos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Indicadores de evasão por Centro (2007–2012) no *campus I*⁷⁸.

Campus	Centros	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Coeficiente de Variação (CV)
I	CE	13,6	7,9	58%
I	CEN	19,4	4,4	22%
I	CI	16,4	4,3	26%
I	CHLA	18,6	3,2	17%
I	CCTA	14,9	3,1	21%
I	CT	13,7	2,5	18%
I	CCS	13,9	2,4	17%
I	CJ	6,1	2,3	38%
I	CCSA	13,3	1,7	13%
I	CCM	1,5	1,0	66%

Fonte: FIALHO, 2014.

CE: Centro de Educação; CEN: Centro de Ciências Exatas e da Natureza; CI: Ciências da Informação; CHLA: Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes; CTA: Centro de Comunicação, Turismo e Arte; CT: Centro de Tecnologia; CCS: Centro de Ciências da Saúde; CJ: Centro de Ciências Jurídicas; CCSA: Centro de Ciências Sociais Aplicada; CCM: Centro de Ciências Médicas.

⁷ A Tabela 1 demonstra, para cada um dos centros a média anual da taxa de evasão, a taxa mínima e máxima no decorrer dos seis anos, o desvio-padrão e o coeficiente de variação, sendo estas últimas medidas que indicam o grau de oscilação das taxas de evasão durante os seis anos em estudo.

⁸ O Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR), o Centro de Biotecnologia e o Centro de Energias Alternativas e Renováveis (CEAR), criados depois de 2009, não foram considerados nesta tabela. Entretanto, eles surgirão nos dados correspondentes ao período posterior a 2012 que apresentaremos em sequência.

As três maiores médias de evasão se encontram nos CEN (19,4%), de CHLA (18,6%) e no CI (16,4%). Em contrapartida, aquelas de menor expressão se localizam nos CCM (1,5%), CCJ (6,1%) e CCSA, com média em torno de 13,3%. Esses resultados coincidem com outros estudos de âmbito nacional e internacional que mostram os maiores índices de evasão concentrados nos cursos das ciências exatas e da natureza, inclusive no curso de informática, enquanto os menores se apresentam em medicina e direito (LOBO et al., 2007).

Além da média, os indicadores para o grau de dispersão (desvio-padrão – DP e coeficiente de variação – CV) revelam informações relevantes, referentes à volatilidade no decorrer do período. Neste contexto, o CE se destaca como centro com mudanças mais bruscas, com expressivas oscilações entre altas e baixas taxas de evasão. No outro lado da escala se encontra o CCSA com valores de evasão mais ou menos constantes durante o tempo estabelecido para o estudo.

4.2 Avanços e retrocessos da evasão no período do Reuni: um balanço

Pelos dados expostos na Tabela 1, não parece que o Reuni tenha conseguido diminuir as taxas de evasão existentes nos diferentes cursos do *campus I* UFPB, como era proposto. Com efeito, uma comparação, por centro, da situação da evasão no período de vigência desse Programa, de 2007 a 2012, considerando a taxa de evasão em termos percentuais absolutos (ΔE_a) e relativos (ΔE_r), mostra que apenas dois desses centros conseguiram diminuir, de forma significativa, seus índices. Um deles foi o CE (47%) e o outro o CCS (31%). Também houve uma redução da evasão nos CHLA e no de CCJ, sendo, porém, de menor magnitude.

No conjunto, existem seis centros que não conseguiram avançar; ao contrário, mostraram um aumento da evasão, sobretudo no CEN, que concentrou, nos últimos seis anos e de forma crescente, os piores índices de evasão (54%). Segue o CI com 51,1%. O CCM continua sendo o que apresenta os mais baixos valores de números de evasão.

Em resumo, como observado nos dados da Tabela 2 em análise, o panorama da evasão no *campus I* da UFPB apresenta um panorama que oscila entre avanços e retrocessos e até equilíbrios. Enquanto alguns centros conseguem diminuir os índices de evasão ou se mantêm basicamente inalterados, outros pioraram. As causas para a existência de uma evolução tão dispersa, dentro da mesma instituição, exigem estudos mais profundos e detalhados.

Tabela 2. Evolução das taxas de evasão por centro no *campus I* da UFPB (2007–2012).

CENTRO	Evasão % (2007)	Evasão % (2012)	$\Delta(E)_a$	$\Delta(E)_r$
CE	29,7	15,8	13,9	-46,8
CCS	15,6	10,8	4,8	-30,8
CHLA	25,0	19,0	6,0	-24,0
CJ	5,1	4,2	0,9	-17,6
CT	12,1	12,8	-0,7	5,8
CTA	14,0	16,9	-2,9	20,7
CCSA	11,0	14,8	-3,8	3,5
CI	9,4	14,2	-4,8	51,1
CEN	13,7	21,1	-7,4	54,0
CCM	1,1	3,4	-2,3	209,1

Fonte: UFPB, 2013b; Autores (2014).

CE: Centro de Educação; CCS: Centro de Ciências da Saúde; CHLA: Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes; CJ: Centro de Ciências Jurídicas; CT: Centro de Tecnologia; CTA: Centro de Comunicação, Turismo e Arte; CCSA: Centro de Ciências Sociais Aplicada; CI: Ciências da Informação; CEN: Centro de Ciências Exatas e da Natureza; CCM: Centro de Ciências Médicas.

4.3 Evasão no período pós-Reuni: 2013–2015

No período de 2013 a 2015, UFPB registrou, apenas no *campus I*, um total de 89.576 alunos matriculados, 8.196 diplomados e 16.866 evadidos. Para efeito de registro institucional o STI considera a evasão como um fenômeno decorrente das seguintes situações: abandono, cadastro cancelado, cancelamento automático no processamento de matrícula, cancelamento pelo SISU, cancelamento espontâneo, cancelamento por não atendimento ao PEC-RP Resolução nº 36/98 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe), cancelamento por reopção, transferência para outra IES, falecimento do aluno, cancelamento judicial, decurso de prazo máximo para conclusão de curso, cancelamento da matrícula vínculo e, por fim, cancelamento da matrícula por decisão da procuradoria da UFPB e do Codesc.

Como se observa, múltiplas são as formas que compõem a compreensão de evasão, para a instituição. Por isso, quando se computa a matrícula inicial de uma dada geração e o seu término, ou seja, a conclusão do curso, o número de diplomados apresenta enormes diferenças em relação ao ingresso. Para efeito de ilustração, o número dos diplomados no espaço do *campus I* da UFPB entre os anos de 2013 e 2015 somou 8.196 conclusões. Enquanto isso, o número de evadidos, com 16.866 casos, registra uma supremacia alarmante do fenômeno da evasão na instituição, indicando a necessidade de serem implantadas medidas preventivas para conter essa expansão.

O comportamento do movimento estudantil, na instituição, representado pelo número de alunos matriculados, diplomados e evadidos ao longo do período de referência, (2013/2015), pode ser observado na Tabela 3. Nela está demonstrado como cada fenômeno, de forma particular, comportou-se por Centro no referido *campus*, possibilitando visualizar a situação e cada uma dessas variáveis.

Tabela 3. Comportamento da evasão por Centro (2013–2015) no *campus* I.

CENTRO	Medidas	MATRICULADOS	DIPLOMADOS	EVADIDOS
CCS	Número	9.925	1.360	1.318
	Percentual	78,75%	10,79%	10,46%
CHLA	Número	16.030	1.770	3.205
	Percentual	76,32%	8,43%	15,26%
CJ	Número	5.717	355	675
	Percentual	84,73%	5,26%	10,00%
CE	Número	9.107	943	1.519
	Percentual	78,72%	8,15%	13,13%
CEN	Número	8.643	632	2.416
	Percentual	74%	5%	21%
CCSA	Número	16.855	1.568	3.235
	Percentual	77,82%	7,24%	14,94%
CT	Número	10.261	753	1.933
	Percentual	79,25%	5,82%	14,93%
CBIOTEC	Número	506	8	113
	Percentual	80,70%	1,28%	18,02%
CCM	Número	3.012	358	243
	Percentual	83,37%	9,91%	6,73%
CTA	Número	3.385	256	521
	Percentual	81,33%	6,15%	12,52%
CEAR	Número	1.623	25	342
	Percentual	81,56%	1,26%	17,19%
CI	Número	3.120	141	823
	Percentual	76,40%	3,45%	20,15%
CTDR	Número	1.392	27	523
	Percentual	71,68%	1,39%	26,93%

Fonte: STI, 2016; Autores (2016).

CCS: Centro de Ciências da Saúde; CHLA: Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes; CJ: Centro de Ciências Jurídicas; CE: Centro de Educação; CEN: Centro de Ciências Exatas e da Natureza; CCSA: Centro de Ciências Sociais Aplicada; CT: Centro de Tecnologia; CCM: Centro de Ciências Médicas; CTA: Centro de Comunicação, Turismo e Arte; CEAR: Centro de Energias Alternativas e Renováveis; CI: Ciências da Informação; CTDR: Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional; CBIOTEC: Superintendência de Tecnologia de Informação.

Focando de forma prioritária o fenômeno da evasão, observa-se que esta, no conjunto dos três anos, aparece em quantidade superior ao número de diplomados, isto na quase totalidade dos Centros em análise, exceção registrada nos CCM e CCS. Dentre os que se destacam com as mais altas cifras de evasão, em detrimento do número de diplomados, situam-se o Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR), o CEN e o CI, cujos percentuais ultrapassam os 20% de ocorrência.

4.4 Os efeitos da evasão na gestão institucional

Como comentado, os prejuízos provocados pela evasão são amplos, diversificados e complexos. Em todas as instituições de educação superior, públicas ou privadas, as perdas educacionais e sociais somam-se às de natureza orçamentária, refletindo-se na oferta e na qualidade da educação.

No caso da UFPB, os efeitos sociais, individuais e educacionais da evasão se relacionam, de forma imbricada, nos processos de planejamento institucional, com prejuízos no orçamento e na sua oferta educativa.

Para calcular os valores relacionados aos prejuízos orçamentários da UFPB, devido à evasão no período de 2007 a 2015, considerou-se o número total de alunos ingressantes no Campus de João Pessoa, e o número de evadidos. A perda de 15.343 alunos (UFPB, 2013b), ao longo de nove anos, na modalidade presencial, significou uma média de perda institucional de 2.557 alunos por ano. Para estimar a perda anual da instituição, considerando-se o aluno matriculado e o evadido, procedeu-se ao cálculo através da equação⁹:

$$\text{PerdaAnual} = E * \bar{P} * G \quad (2)$$

sendo (E) N° de evadidos, (\bar{P}) permanência média, (G) gasto direto por aluno.

Levando-se em consideração que os cursos duram, no mínimo, quatro e, no máximo, seis anos, verificou-se que a média de permanência do alunado, nos cursos de graduação, durava cerca de dois anos. Com o gasto anual direto¹⁰ calculado por aluno, referente a cada ano do período de 2007 a 2015, encontram-se os valores demonstrados na Tabela 4.

⁹ Esta fórmula permite calcular somente um valor aproximado, porque usa os *unit costs* sem considerar que: (a) os gastos para um aluno variam em função do curso e (b) as taxas de evasão diferem de forma significativa entre os cursos, como demonstrado acima.

¹⁰ É importante sublinhar que além do gasto direto existem os denominados custos indiretos, compostos por investimentos dos estudantes e custos de oportunidade.

Tabela 4. Perda anual em milhões (valores nominais) de 2007 a 2015.

Ano	Custo por Aluno	Perda Anual
2007	11.972	61,22
2008	13.239	67,71
2009	13.267	67,85
2010	14.384	73,56
2011	14.056	71,88
2012	14.237	72,81
2013	19.057	224.872
2014	18.585	210.865
2015	20.338	175.150

Fonte: UFPB, 2010; 2012; NAEPE, STI, 2015; TCU 408/202.

Somando os dados acima, pode-se inferir que o prejuízo econômico total nominal, causado pela evasão escolar nos nove anos de referência, girou em torno de R\$ 611.302,03, isto apenas para o *campus 1*, que foi o objeto do estudo.

Apesar das cifras de evasão destacadas, deve-se considerar que, de fato, existe um mascaramento da evasão, na medida em que muitos alunos abandonam o curso, mas não a instituição. Na UFPB, isto passa em, aproximadamente, 10% dos casos dos alunos que se (re)matriculam. Todavia, para efeito de cálculo da Instituição e do Ministério da Educação (MEC), o aluno que reingressa na instituição é tido como aluno novo, desconfigurando o concreto comportamento do quadro estudantil e dos seus processos, e prejudicando a instituição nas suas diferentes operações.

Apesar de a evasão ser um fenômeno antigo nos meios educacionais, e de vir ganhando força e se visibilizando de forma acelerada nos meios do ensino superior, não se deve permitir que esta realidade continue expandindo-se. Por isso, vale a pena a instituição adotar novos procedimentos pedagógicos e de gestão com vistas a acompanhar o alunado e minimizar a evasão e seus efeitos. Para tanto, um serviço de monitoramento e cálculo do comportamento do movimento de ingresso, permanência e saída do alunado da UFPB, apresenta-se como uma das soluções para se ter um quadro mais preciso do fenômeno em suas diferentes nuances.

5 Conclusões

A implantação e implementação de estratégias, capazes de contribuir com o abandono e a evasão escolar, é um objetivo prioritário das recentes políticas

educacionais do ensino superior, tendo em vista seus efeitos devastadores. Nenhuma política ou programa será um eficaz combate, se medidas de prevenções não forem assumidas por diferentes instituições sociais, isso, inclusive, a partir da educação básica. Não se pode confiar apenas em um único programa para combatê-lo, como mostra o caso do Reuni, aqui ilustrado no exemplo da UFPB. Com efeito, apesar das suas propostas, os dados registram que, dos dez centros analisados, somente quatro conseguiram diminuir a evasão, enquanto os demais tiveram as suas taxas aumentadas ao longo do período de referência. Por isso, como já comentado, é necessário que os gestores institucionais atentem para os sinais desse problema, sobretudo para aqueles relacionados aos de natureza pedagógica e institucional.

A educação necessita de recursos para poder oferecer uma educação compatível com as necessidades dos indivíduos e da sociedade. Sem recursos, a instituição fica prejudicada de expandir as suas ofertas e oferecer um melhor ensino, prejudicando milhares de pessoas. Sem recursos, os prejuízos também atingirão a pesquisa e a extensão, abrangendo todas as funções da universidade.

Como enfatiza Silva Filho (2009), se é impossível eliminar a evasão, por completo, isso não impede que sejam feitos esforços voltados para melhorar este cenário devastador, transformando-o. A evasão escolar, vista como uma das formas do fracasso escolar, tem no sucesso escolar o seu contraponto; são experiências que as pessoas devem enfrentar, ao mesmo tempo, como sujeitos ativos, sociais e singulares. As experiências de sucesso escolar na universidade, que devem ser iniciadas antes do seu ingresso, envolvem, além do aluno, diferentes agentes e instituições, todos juntos, em busca da construção de outra realidade voltada para a emancipação do indivíduo.

Dropout rates in higher education and institutional management: the case of the Federal University of Paraíba

Abstract

The core objective of this study is to analyze dropout rates in higher education through the specific case of the Federal University of Paraíba (UFPB), Brazil, during the term of the REUNI program. The goal is to demonstrate the economic and social consequences of dropout rates for the university management, for the educational institution and for the society in general. The methodology applied was a retrospective longitudinal study of school dropout rates in undergraduate courses from 2007 to 2012. The results of the study showed economic losses to the institution of about BRL 415 million, as well as social losses. The study concluded that in UFPB, REUNI failed to reduce the dropout rates, weakening the university's educational, social and economic development purposes.

Keywords: University management. Dropout rates in Higher Education. Federal University of Paraíba. Reuni Program.

Evasión en la educación superior y gestión institucional: el caso de la Universidad Federal de Paraíba

Resumen

El estudio objetiva analizar la evasión en la educación superior, a través del caso específico de la Universidad Federal de Paraíba (UFPB), por ocasión de la vigencia del Programa REUNI. La idea es demostrar las consecuencias económicas y sociales de la evasión para la gestión universitaria, para la institución educativa y para la sociedad de forma general. La metodología aplicada fue un análisis documental de la situación de la evasión en la UFPB y estudio longitudinal retrospectivo de las tasas de evasión escolar ocurridas en sus cursos de graduación presencial, en el período del REUNI, de 2007 a 2012, y después de su término. Los resultados muestran que en la vigencia del REUNI, la tasa anual de evasión a nivel de la institución quedó casi inalterada, en torno al 15%, pero, posteriormente, viene presentando una creciente elevación. Cuando, desagregados por Centro de Enseñanza, los datos presentan un panorama ambivalente con disminución y aumento del fenómeno, y una cantidad de diplomados menor que el número de los ingresantes. En virtud de ese fenómeno, las pérdidas financieras de la institución giraron en torno a R \$ 415 millones, eso, sin considerar las pérdidas sociales, debilitando sus propósitos educativos, sociales y de desarrollo local.

Palabras clave: Evasión Escolar. Evasión y Gestión Universitaria. Programa REUNI. Universidad Federal de Paraíba.

Referências

- ADACHI, A. A. C. T. *Evasão e evadidos nos cursos de graduação da Universidade Federal de Minas Gerais*. 2009. 214 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- BLÜTHMANN, I.; LEPA, S.; THIEL, F. Überfordert, enttäuscht, verwöhlt oder strategisch? Eine Typologie vorzeitig exmatrikulierter Bachelor-studierender. *Zeitschrift für Pädagogik*, v. 58, p. 89-102, 2012.
- BRASIL. Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. *Diário Oficial da União*, 25 abr. 2007.
- COSTA, A. F. et al. Um modelo teórico e metodológico: análise do sucesso, insucesso e abandono no ensino superior. In: COSTA, A. F.; LOPES, J. T.; CAERANO, A. (Org.). *Percursos de estudantes no ensino superior*: fatores e processos de sucesso e insucesso. Lisboa: Mundos Sociais, 2014.
- DEMETRIOU, C.; SCHMITZ-SCIBORSKY, A. Integration, motivation, strengths and optimism: retention theories past, present and futures. In: NATIONAL SYMPOSIUM ON STUDENT RETENTION, 7., Charleston. Norman: The University of Oklahoma, 2011. p. 300-12.
- FIALHO, M. G. D. A evasão escolar e a gestão universitária: o caso da Universidade Federal da Paraíba. 2014. 107 f. (Dissertação - Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.
- FIGUEIREDO, N. G. S.; SALLES, D. M. R. Educação profissional e evasão escolar em contexto: motivos e reflexões. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 25, n. 95, p. 356-92, abr./jun. 2017. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362017002500397>
- FISHBEIN, M.; AJSEN, I. *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley, 1975.
- FREITAS, K. S. Gestão educacional e evasão de estudantes. Universidade Federal da Bahia, 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/225.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

FRITSCH, R.; VITELLI, R. F. Evasão escolar, a escola e o mercado de trabalho: o que dizem jovens do ensino médio de escolas públicas. 2016. Disponível em: <http://www.anpedsl2016.ufpr.br/wp-content/uploads/2015/11/Eixo-2_ROSANGELA-FRITSCH-RICARDO-FERREIRA-VITELLI.pdf>. Acesso em: 2 set. 2016.

HAJAR, A.; BECKER, R. Warum einige Studierende ihr Soziologie-Studium abbrechen wollen: studienwahlmotive, Informationsdefizite und wahrgenommene Berufsaussichten als Determinanten der Abbruchneigung. *Soziologie*, v. 33, n. 3, p. 47-65, 2004.

LATIESA, M. *La deserción universitaria*. Madrid: As de España, 1992.

LEHR, C. A. et al. Essential tools: increasing rates of school completions: moving from policy and research to practice. The College of Education & Human Development. University of Minnesota, 2004. Disponível em: <<http://www.ncset.org/publications/essentialtools/dropout/dropout.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

LOBO, M. B. C. M. *Panorama da evasão no Ensino Superior Brasileiro: aspectos gerais das causas e soluções*. Brasília, DF: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2012. (Cadernos, vol. 25), 2012.

LOBO, R. L. et al. A evasão no Ensino Superior Brasileiro. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 641-59, 2007.

LOBO, R. L.; Lobo, M. B. C. M. Esclarecimentos metodológicos sobre os cálculos de evasão. Instituto Lobo, 2012. Disponível em: <http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_078.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

MENDONÇA, C. Prejuízo pode chegar a 400 milhões por ano. O Globo. 10 abr 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/prejuizo-com-evasao-escolar-pode-chegar-r-400-milhoes-por-ano-4590772#ixzz4J9E0UYel>>. Acesso em: 2 set. 2016.

MOEHLECKE, S. Avaliação institucional no ensino superior: como acompanhar a trajetória dos estudantes de Graduação? In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 23.; CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 5.; COLÓQUIO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 1., 2007, Porto Alegre, RS. Brasília, DF: Anpae, 2007. (Cadernos Anpae, nº 4). Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/401.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2013.

PEREIRA, F. C. B. Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as instituições de Ensino Superior: uma aplicação na Universidade do Extremo Sul Catarinense. 2003. 173 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PEREIRA, P. O fantasma da evasão. *Ensino Superior*. 18 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.revistaeducacao.com.br/o-fantasma-da-evasao/>>. Acesso em: 2 set. 2016.

PFEIFFER, A. M. S.; Maffezzolli, E. C. F. Estrutura de preferências de consumidores de baixa renda. *Pretexto*, v. 12, n. 3, p. 9-28, 2011. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v12i3.668>

PFEIFFER, D. K. Bildungstransfer zwischen Intervention und Sein Lassen. *Tertium Comparationis*, v. 5, n. 1, p. 1-15, 1999.

PINHEIRO, R. Evasões na Universidade de Brasília causam prejuízo de R\$ 95 mi. Correio Braziliense. 10 out. 2015. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/10/interna_cidadesdf,501999/evasoes-na-universidade-de-brasilia-causam-prejuizo-de-r-95-mi.shtml>. Acesso em: 2 set. 2016.

PLAT NETO, O. A.; CRUZ, F.; PFITSCHER, E. D. Utilização de metas de desempenho ligadas à taxa de evasão escolar nas universidades públicas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPEC*, v. 2, n. 2, p. 54-74, 2008.

SANTOS, J. L. F.; BARROS, L. F. Cadernos de Estudos da Evasão. Núcleo de apoio aos estudos de graduação. São Paulo: USP, 1994.

SCALI, D. F. Evasão nos cursos superiores de tecnologia: a percepção dos estudantes sobre seus determinantes. 2009. 150 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 2009.

SILVA, P. B. C. et al. Sobre o sucesso e o fracasso no ensino médio em 15 anos (1999 e 2014). *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 24, n. 91, p. 445-76, abr./jun. 2016. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000200009>

- SILVA FILHO, J. P. As reprovações em disciplinas nos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC) no período de 2000 a 2008 e suas implicações na evasão discente. 2009. 71 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, 2009.
- SOUZA, C. T.; PETRÓ, C. S.; GESSINGER, R. M. Um estudo sobre evasão no Ensino Superior do Brasil nos últimos dez anos. II CLABES Pontifícia Universidade Católica Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <http://www.alfaguia.org/www-alfa/images/ponencias/clabesII/LT_1/ponencia_completa_44-.pdf>. Acesso em: 5 set. 2016.
- SPADY, W.G. Dropouts from higher education: toward an empirical model. *Interchange*, v. 2, n. 3, p. 38-62, 1971.
- TINTO, V. Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, v. 45, n. 1, p. 89-125, 1975.
- TINTO, V.; CULLEN, J.. Dropout in higher education: a review and theoretical synthesis of recent research. Columbia University. New York: Teachers College, 1973. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED078802.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2013.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. Núcleo Avançado em Experimentação e Pesquisa Estatísticas – NAEPE. Análise da evasão escolar nos cursos de graduação da UFPB de 2002 a 2012. João Pessoa, 2013b.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. *Relatório de gestão: exercício de 2009*. João Pessoa, 2010. Era Relatório de Gestão
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. *Relatório de gestão: exercício de 2010*. João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/AQ1JnJ>>. Acesso em: 12 jun. 2014.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. *Relatório de gestão: exercício de 2011*. João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/I5cnba>>. Acesso em: 11 jun. 2014.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. *Relatório de gestão: exercício de 2012*. João Pessoa, 2013a. Disponível em: <<http://goo.gl/zONula>>. Acesso em: 10 jun. 2014.



Informações das autoras

Emilia Maria da Trindade Prestes: Professora Titular da Universidade Federal da Paraíba, Pesquisadora de Produtividade do CNPq. Pós-doutora pela Universidade Autônoma de Barcelona e pela Universidade de Valência. Professora permanente do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes. Contato: prestesemilia@yahoo.com.br

Marillia Gabriella Duarte Fialho: Mestre em Gestão das Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba. Professora do Centro Universitário de João Pessoa, bolsista e doutoranda do programa de Pós-Graduação em Educação pela Universidade Federal da Paraíba. Contato: marillia.fialho@gmail.com